



Sputnik 4

LIDERAZGO

EL VIAJE DEL EMPREDIMIENTO 2019

Elaboración

Juanjo Gutiérrez
Carlos Leyan

Colaboración

Manuel Hidalgo
Marcelo Peña
Katherine Pino
Pamela Salazar
Jaire Vera

Temuco

Otoño 2019

**TEODORO
WICKEL**
DE LA UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA

<PatagoniaLab>

Proyecto apoyado por

CORFO

LIDERAZGO

OBJETIVO

Aquí encontrarás los conceptos básicos referidos al Liderazgo, que corresponden a la Etapa 0 del Viaje del Emprendimiento de CORFO, y que necesitas conocer para entrar al mundo del emprendimiento dinámico.

CONTENIDOS

Distinciones básicas acerca del liderazgo. Más allá de la relación formal: el líder como motivador y su rol en el desarrollo de otros.

APRENDIZAJES ESPERADOS

Comprender como función básica del liderazgo el influir en otros, más allá de la simple aplicación del poder o capacidad de control de recompensas.

Entender el liderazgo en relación a la capacidad de afectar los valores y creencias y, a través de ellos, las emociones y deseos, a la vez que afectan las capacidades de



ejecución requeridas para implementar los comportamientos esperados (desarrollo de competencias).

1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Liderazgo

Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Implica la habilidad para fijar objetivos, dar seguimiento oportuno a dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de otros.

Elementos constituyentes de la competencia liderazgo

El liderazgo requiere el desarrollo de ciertas habilidades necesarias para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y amplitud del mismo

- **Dominio personal:** habilidades vinculadas al dominio personal, donde el liderazgo se expresa a través del desarrollo de habilidades en la persona del líder como coherencia interpersonal, autoconfianza, autoconocimiento y autocrítica.
- **Relación con otros:** se refiere a la capacidad del líder para influenciar y organizar significados para los miembros de un grupo, considerando comunicación eficaz, escucha activa, retroalimentación, reconocimiento, negociación, empatía, delegar.
- **Dirección de la tarea:** habilidad del líder para definir una visión y valores compartidos, una definición realista de objetivos y resultados esperados, así como el manejo de herramientas de coordinación de equipos para estos fines.

2. CARACTERÍSTICAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilos de Liderazgo desde la Inteligencia Emocional

David Goleman (2003) ha sistematizado seis estilos de liderazgo originados a partir de distintos componentes de la inteligencia emocional. Presentamos aquí las principales conductas asociadas a cada estilo.

Directivo

- Entrega muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- Controla estrechamente a través de la supervisión.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

Orientativo

- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza la retroalimentación positiva y negativa de manera equilibrada para motivar.

Afiliativo

- El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Presta atención a las personas, dando retroalimentación positiva y evitando confrontaciones relacionadas con el desempeño.



Participativo

- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Recompensa el rendimiento y da poca retroalimentación negativa.

Imitativo

- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.

3. Categorías del comportamiento del Líder (Daft, 2006).

- Los autores plantean que no existe un estilo óptimo de liderazgo, desde la Teoría de Contingencias se describe que un estilo de liderazgo que funciona en una situación determinada podría no funcionar en otra. Las investigaciones señalan que las contingencias más importantes para el liderazgo se pueden resumir en las dimensiones: situación (contexto en el cual se desarrolla la acción de liderazgo) y seguidores (personas que participan en el proceso). Estas dimensiones sirven de base para el desarrollo de la Teoría del Liderazgo Situacional (Fiedler, 1954), (Véase figura 1).

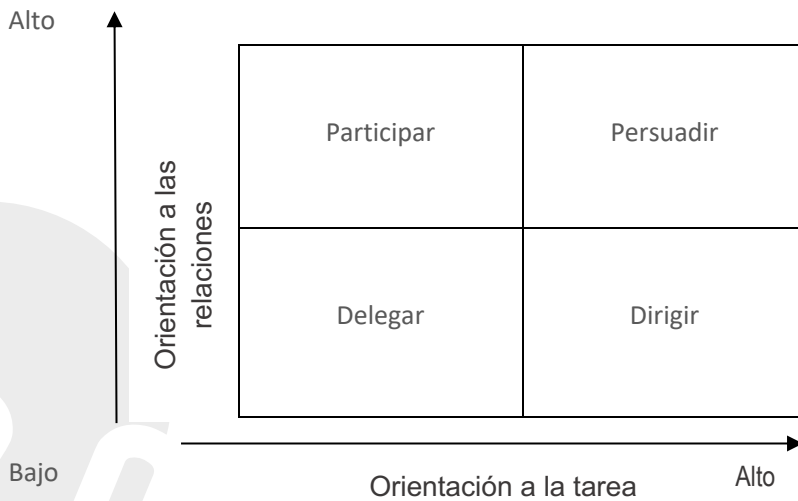


Figura 1. Fuente: La experiencia del Liderazgo. Richard Daft

Se entiende por el **eje orientación a la tarea**, el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos, si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas) será más fácil promover la calidad del desempeño y responsabilidades.

Por otra parte, el **eje orientación a las relaciones** se refiere al grado de importancia que la persona que ejerce el liderazgo le otorga a las relaciones humanas con sus colaboradores.

4. Estilos de liderazgo

Estilo directivo

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- Espera la obediencia inmediata.
- Controla estrechamente, a través de la supervisión.
- Utiliza el feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

Eficacia del Estilo Directivo

Es más eficaz	Es menos eficaz
· Cuando se aplica a tareas sencillas.	· Cuando se aplica a tareas complejas.
· En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan directrices claras.	· A largo plazo, porque limita el desarrollo de los colaboradores, que se rebelan, resisten pasivamente o abandonan.
· En colaboradores con problemas donde solo hay dos opciones: mejora o despido.	· Con empleados que se automotivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se espera un alto nivel de iniciativa.



Estilo orientativo

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

Eficacia del Estilo Orientativo

Es más eficaz	Es menos eficaz
· Cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas.	· Cuando el directivo no desarrolla a sus colaboradores y se desmotivan.
· Cuando el directivo es percibido como un experto en su materia.	· Cuando el directivo no se percibe como una persona experta o con autoridad.
· Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.	· En equipos autogestionados.



Estilo Afiliativo

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien - seguridad en el trabajo, ayudas familiares...-
- Da feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Eficacia del Estilo Afiliativo

Es más eficaz	Es menos eficaz
· Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado.	· Cuando el rendimiento de los miembros del equipo es inadecuado y hay que dar feedback negativo para que mejoren.
· Cuando hay que ofrecer ayuda personal a un empleado.	· En situaciones de crisis que necesitan un control claro.
· Cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.	· Con colaboradores orientados a la tarea o poco interesados en mantener una relación cordial con su superior.



Estilo participativo

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes.
- Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

Eficacia del Estilo Participativo

Es más eficaz...	Es menos eficaz...
· Cuando los colaboradores son competentes.	· En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para reuniones.
· Cuando hay que coordinar a los colaboradores.	· Cuando los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen información esencial o necesitan supervisión estrecha.
· En las ocasiones en que un directivo no tiene claro cuál es su mejor enfoque o dirección y tiene colaboradores con las ideas muy claras.	



Estilo imitativo

Cuando se utiliza este estilo el líder:

- Dirige dando ejemplo.
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento pobre.
- Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

Eficacia del Estilo Imitativo

• Es más eficaz...	• Es menos eficaz...
· Cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección.	· Cuando el directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente.
· Para desarrollar a colaboradores que son parecidos al directivo.	· Cuando los empleados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.



Estilo capacitador

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo de sus colaboradores.

Eficacia del Estilo Capacitador

• Es más eficaz...	• Es menos eficaz...
· Cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener.	· Cuando el directivo no es un experto.
· Con los colaboradores motivados a tomar iniciativas y que buscan su desarrollo profesional.	· Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback.
	· En las crisis.



5. El líder como diseñador

Nuestra perspectiva tradicional de los líderes – como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas – está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica.

Los líderes, sobre todo en Occidente, son **héroes**, grandes hombres y mujeres que “avanzan a un primer plano” en tiempo de crisis. Nuestros mitos predominantes sobre el liderazgo aún están dominados por el capitán que dirige la carga de caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios.

Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos y no en las fuerzas sistemáticas y el aprendizaje colectivo. La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que sólo algunos grandes líderes pueden remediar.

Esfuerzos para desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación, para reflexionar sobre los valores personales y alinear la conducta personal con dichos valores, para aprender a escuchar y apreciar a otros y sus ideas. En ausencia de ese esfuerzo, el carisma personal es estilo sin sustancia.

6. La nueva función del líder

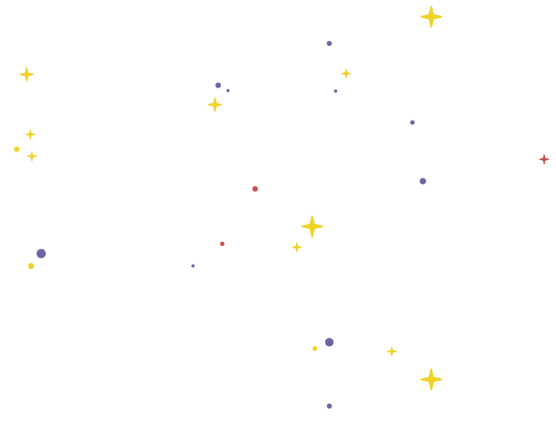
El diseñador recibe pocos elogios. Las funciones del diseño rara vez son visibles; están detrás de la escena. Las consecuencias de hoy son resultado de tareas del pasado, y el trabajo de hoy demostrará sus beneficios en el lejano futuro.

Quienes aspiran a liderar por afán de controlar, ganar fama o “estar en el centro de la acción” hallarán pocos atractivos en la serena labor del liderazgo como diseño. No porque este tipo de liderazgo carezca de recompensas. Quienes lo practican hallan profunda satisfacción en capacitar a otros y en formar parte de una organización capaz de producir resultados que interesan a la gente, de verdad. Estas recompensas les parecen más duraderas que el poder o los elogios que reciben los líderes tradicionales.

La mayoría de los líderes sobresalientes no son altos ni demasiados apuestos, a menudo son oradores mediocres; no sobresalen en una multitud; y no hipnotizan al público con su brillo ni con su elocuencia.

En cambio, se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, la hondura de su compromiso y la apertura ante el aprendizaje continuo.

No “tienen la respuesta”, pero inspiran confianza en quienes los rodean para que “juntos podamos aprender lo necesario para alcanzar los resultados que deseamos”.



Referencias

Blanchard, K. y Spencer, J. (2001). El ejecutivo al minuto: [nuevas técnicas de dirección]. España: Grijalbo.

Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. México: Thompson.

Fiedler, F. (1954). Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and social Psychology* 49, 381-388.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). El líder resonante crea más. España: Plaza & Janes Editores.

O'Connor y Prior (1997). La Venta con PNL, Ed. Urano.
Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina. Ed. Granica.



